

УДК 316.77

Ющишина Лариса,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк; ORCID ID: [0000-0001-8926-7577](https://orcid.org/0000-0001-8926-7577),  
e-mail: [yushchyshyna.larysa@vnu.edu.ua](mailto:yushchyshyna.larysa@vnu.edu.ua)

Світлана Бортнік,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
кафедра економіки і торгівлі,  
м. Луцьк; ORCID ID: [0000-0003-2687-786](https://orcid.org/0000-0003-2687-786)  
e-mail: [bortnik.svetlana@vnu.edu.ua](mailto:bortnik.svetlana@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>

## КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

**Анотація.** У статті розглянуто питання використання крос-функціональних команд як інструменту для швидкої реакції на зміни в умовах кризи. Особлива увага приділена дослідженню крос-функціональної взаємодії та комунікаціям в умовах кризи. Обґрунтовано, що в умовах кризи залучення крос-функціональних команд є особливо ефективним, оскільки вони забезпечують швидку та ефективну взаємодію між різними функціональними зонами компанії. Встановлено взаємозв'язок між ефективним підходом до комунікацій в умовах кризи та організаційною роботою крос-функціональної команди. Виокремлено переваги крос-функціональної співпраці, проаналізовано складнощі та реальні проблеми поточної взаємодії крос-функціональних команд. Сформовано напрями удосконалення побудови комунікацій та інформаційних потоків в умовах кризи. Визначено характер комунікаційної системи залежно від типу організаційних структурних, що використовується для побудови управлінської системи. Проаналізовано відмінності комунікаційного реагування, залежно від типу та рівня кризи. Доведено, що крос-функціональна взаємодія зумовлює синергетичний ефект, що є відмінним від сумарної роботи окремих структурних підрозділів організації.

**Ключові слова:** крос-функціональна взаємодія, комунікація, крос-функціональна команда, криза, кризова ситуація.

Yushchyshyna Larysa,  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Management,  
Lutsk

Bortnik Svetlana,  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Economy and Trade,  
Lutsk

## CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION AND COMMUNICATIONS IN CRISIS CONDITIONS

**Abstract.** The article discusses the issue of using cross-functional teams as a tool for quick response to changes in crisis conditions. Special attention is paid to the study of cross-functional interaction and communications in crisis conditions. It is well-founded that in a crisis, cross-functional teams are particularly effective, as they can ensure quick and effective interaction between different functional areas of the company.

The purpose of the article is to study cross-functional interaction and communications in crisis conditions and their impact on the effectiveness of exiting it. The task of the research is to establish the relationship between an effective approach to communications in crisis conditions and the organizational work of a cross-functional team, to

highlight the advantages of cross-functional cooperation, to analyze the difficulties and real problems of the current interaction of cross-functional teams, to form directions for improving the construction of communications and information flows in crisis conditions.

Based on the research, it was determined that communication is a key element of interaction in a cross-functional team. Team members must regularly communicate with each other, share ideas and information to ensure that tasks are completed effectively. It was determined that the nature of the communication system of any organization largely depends on the type of structural systems used to build the management system. The basis of the cross-functional management structure is the organization of work groups. It has been proven that each crisis situation has its own differences and unique components that are difficult to calculate in advance. To form a communication response and develop a plan, it is important to analyze the crisis situation and understand its anatomy. Two main groups of crises are distinguished – operational and reputational, and the differences in communicative response are analyzed, depending on the type and level of the crisis.

A cross-functional team is a group of people with different skills and experiences who work together to achieve a common goal and can help ensure more efficient use of resources and reduce the time needed to make decisions. It has been proven that cross-functional interaction causes a synergistic effect, which is different from the total work of individual structural divisions of the enterprise. Such teams can provide greater flexibility and speed of response to changes in crisis conditions, it is important that each team member understands his responsibilities and contribution to the common cause.

**Key words:** cross-functional interaction, communication, cross-functional team, crisis, crisis situation.

**Формулювання досліджуваної проблеми та її значення.** Комунікація відіграє надзвичайно важливу роль, так як є zarazом формою зв'язку, процесом передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації, виступає як акт взаємодії між двома чи більше індивідами. У боротьбі з кризами розробка ефективних стратегій комунікації, які б працювали в кожному окремому напрямі, потребує крос-функціонального підходу. Для багатьох професіоналів у галузі PR та комунікацій криза може відбуватися лише раз за їхню кар'єру, і вони можуть опинитися у середовищі з високими ставками та тиском. Готовність до кризи є необхідною умовою існування будь-якої організації. Оскільки боротьба з кризою вимагає всебічного погляду та специфічного набору навичок порівняно зі щоденною комунікацією, крос-функціональна взаємодія відіграє ще важливішу роль.

Комунікація в умовах кризи пов'язана з певною напруженістю та ризиком, і це означає що крос-функціональна команда має працювати на піку своєї продуктивності. Комунікація це процес обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Здатність команди спілкуватися та співпрацювати матиме прямий вплив на те, чи вийде компанія з кризи. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбувається. Що б упоратися з кризою, необхідна дієва комунікація та робота з PR увесь час, поки вона триває, і аж до фази відновлення. В бізнесі і підприємстві, той хто першим набуде цінної інформації, швидко й ефективно її опрацює, вкладе в неї свою енергію і капітал, тобто здійснить комунікаційне реагування, той забезпечить розвиток фірми.

**Аналіз сучасних досліджень.** Існує певна кількість деталізованих досліджень, у яких описано організації, що реагували на кризу, які методи та засоби вони використовують, які з них є дієвими, а які необхідно вдосконалювати. Враховуючи, що сучасна діяльність суб'єктів підприємництва значною мірою перебуває в інформаційній площині, вони завжди перебувають у полі різного роду небезпек і загроз, наслідком яких може стати фундаментальний збій у ділових процесах. Крос-функціональні команди мають більші шанси на успіх, якщо організація встановлює потужне управління з керівництвом високого рівня, яке контролює її прогрес і її здатність досягати основних етапів, а також несе відповідальність за її успіх [12].

Вивченням характерологічних властивостей комунікаторів у процесі сумісної діяльності присвячені роботи Л. Засекіної, Т. Пастрик. Зокрема, ними запропоновано модель комунікації, яка охоплює чотири етапи: перший – мотиваційний, протягом якого у відправника з'являється бажання вступати в комунікацію; другий – семантичний, на якому виникає образ (дифузний, цілісний) майбутнього повідомлення, третій – рядовстановлювальний, на якому дифузний образ кодується у мовні знаки, четвертий – інтегративний, де відбувається наповнення повідомлення і його відправлення [3, с.136]. Необхідність мотивації працівників і корпоративної культури підтримує

залучення персоналу в діяльність організації. У дослідженнях К. Двек прагнення комунікувати пов'язане з установкою людей на зростання, сприйняття життя з погляду реалізації свого потенціалу. Як зазначає авторка : «постійний пошук і відкриття – це єдине, що дає змогу залишатися актуальним, корисним і цінним для інших» [9, с.419].

На думку А. Коулмана, «традиційні погляди на кризову комунікацію сформували надто сильний фокус на процесах та репутації» [4, с.181]. Сутність розробки і реалізації стратегії полягає в тому, щоб захистити організацію та вибрати із численних альтернатив потрібний напрямок розвитку і направити бізнес у правильному шляху, який забезпечить прибуток та імідж компанії. Бізнес відрізняється від інших видів діяльності тим, що в ньому особистісна матеріальна зацікавленість являється смислоутворюючим фактором, а приватна незалежність та ініціативність виступає в якості обов'язкових умов його існування.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є дослідження крос-функціональної взаємодії та комунікацій в умовах кризи як інструменту для швидкої реакції на зміни в умовах кризи. Завдання дослідження – встановити взаємозв'язок між ефективним підходом до комунікацій в умовах кризи та організаційною роботою крос-функціональної команди, виокремити переваги крос-функціональної співпраці, проаналізувати складнощі та реальні проблеми поточної взаємодії крос-функціональних команд, сформувані напрями удосконалення побудови комунікацій та інформаційних потоків в умовах кризи.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування результатів дослідження.** Криза економіки – це криза управління нею. Тому є багато обговорень щодо процесів, планів та роботи з кризою. Головним в управлінні кризою є проведення підготовчої роботи, а далі виконання її крок за кроком. Для професійного комунікатора частиною навичок і знань є здатність справлятися з кризою. Лідерам компанії необхідно забезпечити готовність усіх секторів організації до реакції. Лідер має знати здібності своїх співпрацівників і правильно використовувати їх, що б максимально збільшити ефективність команди та організації.

Для лідерів, котрі наснажують, стрижневі цінності формують фундамент для їхньої візії та місії, їхніх стосунків, мотивів і рішень [1, с.11]. Спільні цінності і погляди – це глибинні принципи, які впливають на діяльність та ухвалення рішень в умовах кризи.

Відкрите проголошення цінностей і поглядів організації допомагає кожній особі узгоджувати свої дії з роботою і такими її тонкими аспектами, як манера виконання і взаємодія між людьми [1, с.132]. Крос-функціональна взаємодія – це спільна праця під керівництвом одного лідера, який артикулює свою візію і шукає для неї підтримки, поки вона не запанує в їхній організації. Кожен член команди вносить в неї свій внесок. Можливість для кожного учасника реалізувати себе підвищують причетність, емпатію і довіру до колег і, в результаті, до компанії [11].

Крос-функціональна взаємодія є одним із елементів бізнес-філософії кайдзен [2]. В останній час вона набирає все більшого поширення. Кайдзен, що виник в Японії у другій половині 1980-х років (в перекладі з японського означає удосконалення маленькими кроками), сьогодні може застосовуватися практично в будь-якій сфері і, що важливо, в сукупності з іншими методами управління дозволяє комплексно розглядати взаємозв'язок окремих процесів у діяльності організації. Ще з кінця 2000-х років кайдзен став набирати популярність в індустрії розробки програмного забезпечення. Зокрема, один із творців методології Scrum Д. Сазерленд розглядає кайдзен як процес усунення перешкод силами команди, а не одного скрам-майстра [14].

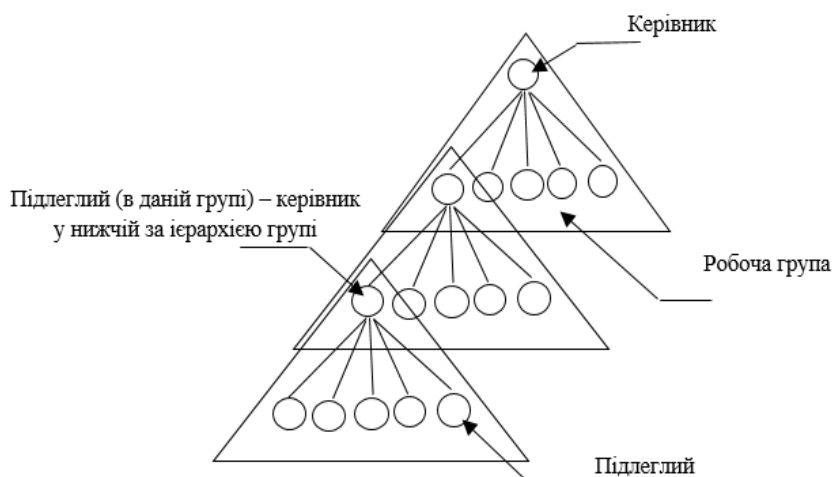
Характер комунікаційної системи будь-якої організації значною мірою залежить від типу структурних систем, що використовується для побудови управлінської системи. Основою крос-функціональної структури управління є організування робочих груп. Принципи, за якими формується крос-функціональна структура управління, руйнують основи командно-контролюючих структур управління. Їх реалізація здійснюється за рахунок автономної роботи робочих групи, самостійного ухвалення рішень і координації діяльності за горизонталлю, заміни властивих бюрократичній структурі управління жорстких зв'язків гнучкими, залучення персоналу для розробки та ухвалення рішень. Ці принципи руйнують властивий ієрархічним структурам жорсткий розподіл співробітників з виробничих, інженерно-технічних, економічних та управлінських служб, які утворюють ізольовані системи зі своїми цільовими установками та інтересами [7, с.39].

Особа, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і яка її приймає (реципієнт) у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів [3, с.136]. В організації, побудованої за цими принципами, можуть, як зберігатися функціональні підрозділи (рис.1), так і бути відсутніми (рис.2). У першому випадку працівники мають подвійне підпорядкування – керівнику функціонального підрозділу та керівнику робочої групи (рис.1).



**Рис.1.** Функціональні та крос-функціональні зв'язки управління  
 Джерело: побудовано на основі [7].

Крос-функціональними організаційними структурами називаються системи управління, у яких функціональні підрозділи як такі відсутні. Крос-функціональна структура має проєктний характер і спирається на групове розв'язання проблем. При цьому суттєво змінюються вимоги до професійної підготовки персоналу організації. Перевага надається працівникам з універсальними знаннями та навиками, оскільки лише вони можуть забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні завдань, що виконуються робочою групою (рис.2).



**Рис.2.** Структура організації, що складається з робочих груп  
 Джерело: побудовано на основі [7].

Керівник команди виступає проміжною ланкою між керівником підприємства та крос-

функціональною командою. Завдяки поєднанню індивідуальної та групової відповідальності за якість робіт і кінцевий результат нівелюється необхідність у жорсткому зовнішньому контролі проміжних показників діяльності робочих груп.

Побудова системи комунікації, яка б забезпечувала ефективність прийняття рішень, контролю і координації відноситься до основних завдань менеджменту організації, виходячи з її цілей. Крос-функціональна структура управління найефективніша в організаціях з високим рівнем кваліфікації персоналу в контексті гнучкого використання кадрів, їх знань і компетентностей. Це зумовлює можливість застосування ефективних методів планування та має переваги, зумовлені скороченням управлінського апарату з одночасним підвищенням ефективності системи менеджменту.

Крос-функціональна структура – один із типів організаційних структур управління, у яких найефективніше втілюються ідеї проєктного менеджменту та сучасної філософії якості. Проте, не слід вважати, що розробка крос-функціональних проєктів може враз захистити бізнес, зробивши його міцним і стійким до будь-яких викликів. Крос-функціональний підхід не є універсальним засобом від будь-яких управлінських проблем. Він лише відкриває шлях до ефективної допомоги людям, яким приходится взаємодіяти один з одним при досягненні спільних цілей. Крос-функціональна модель організаційної структури буде ефективною за умови забезпечення її висококваліфікованими фахівцями з потрібними знаннями та розумінням необхідності побудови партнерських відносин із суміжними підрозділами. Організація команди потребує від кожного її члена прагнення до загального успіху, бо тут немає місця для того, щоб набирати бали чи здобувати переваги особисто для себе. Перед командою стоїть загальне завдання, що потребує спільних зусиль. На ефективність роботи крос-функціональної команди вказує її здатність досягати корисних результатів.

Крос-функціональний – це такий тип структури, для якої характерні й певні недоліки:

- ускладнення взаємодії;
- складно координувати роботу окремих груп;
- до учасників висуваються додаткові вимоги: вони повинні мати високу кваліфікацію, значний досвід роботи, бути відповідальними і вміти працювати в команді;
- компанія повинна забезпечити високий рівень комунікаційних зав'язків між членами груп тощо.

Для того, щоб нівелювати недоліки використання крос-функціонального типу структури перед HR-менеджером постає завдання правильно сформулювати робочу групу і забезпечити злагоджену роботу крос-функціональної команди. А якщо це відбувається у період кризи, то завдання ускладнюється в рази. І тому найважливішим стає правильна вбудова членів робочої групи у комунікаційне реагування. Їм не слід дізнаватися про ситуацію з інших джерел, окрім компанії на яку вони працюють. Ефективне встановлення внутрішньої комунікації у цьому випадку важливіше зовнішньої комунікаційної діяльності. Тобто, коли в компанії настає криза, внутрішня комунікація має завжди бути на першому плані. А. Коулман у своїй праці «Стратегії кризових комунікацій» виокремлює п'ять «кітків» комунікації в умовах кризи : люди, план, підготовка, процес, мета [4, с.182].

Створити команду нелегко. Як зазначають М. Вудкок, Д. Френсіс, «ефективні команди потрібно створювати наполегливо і за певною методикою. Необхідно побудувати особистісні відносини, визначити методи роботи і створити позитивний і надихаючий клімат. Команда живе власним діловим та емоційним життям; одна з відмінних його рис – це сильне почуття спільності» [15, с.244]. Ключову роль у взаємодії крос-функціональної команди відіграє керівник групи, його стиль управління, здатність створити атмосферу відкритості, співпраці і спільного обговорення.

Кожна команда аналізується з точки зору сприйняття нового. Особливо яскраво проявляється людський фактор в період таких інноваційних процесів, як реконструкція та реорганізація на конкретних підприємствах. У цьому процесі виокремлюють чотири етапи :

- 1) усвідомлення необхідності оновлення;
- 2) формування нового бачення майбутнього;
- 3) проєктування реконструкції та реорганізації;
- 4) досягнення нового рівня управління, діяльності та її результатів [8, с.170].

Ці етапи в різній мірі супроводжуються спротивом. Спротив новим методам управління може бути індивідуальним і груповим. Серед джерел групового опору слід виділити такі:

- інерція структур, які характеризуються «вбудованою стабільністю»;
- групова інерція (групові норми і уявлення про ефективність змушують протидіяти змінам);
- загроза статусу групи (зокрема, може постраждати статус підрозділу у контролюванні окремих підсистем управління);
- загроза сформованим відносинам влади всередині організації і порядку розподілу ресурсів (особливу загрозу становить підвищення прозорості операцій і обмеження можливості зловживань);
- інформаційний фільтр в організації (пропонований підхід не узгоджується із знаннями і уявленнями працівників, підриває роками сформовані стереотипи, руйнує неформальні канали отримання інформації).

Джерелами індивідуального спротиву є, по-перше, звички і страх перед невідомістю. Працівники звикають до традиційних форм звітності, методів контролю та аналізу і часто не бажають вчитися новому. Крім того нові методи завжди викликають відчуття ризику невідомості. По-друге, задля почуття безпеки лідери можуть виступати проти нових, незнайомих їм методів, якщо впровадження останніх загрожуватиме їхньому статусу.

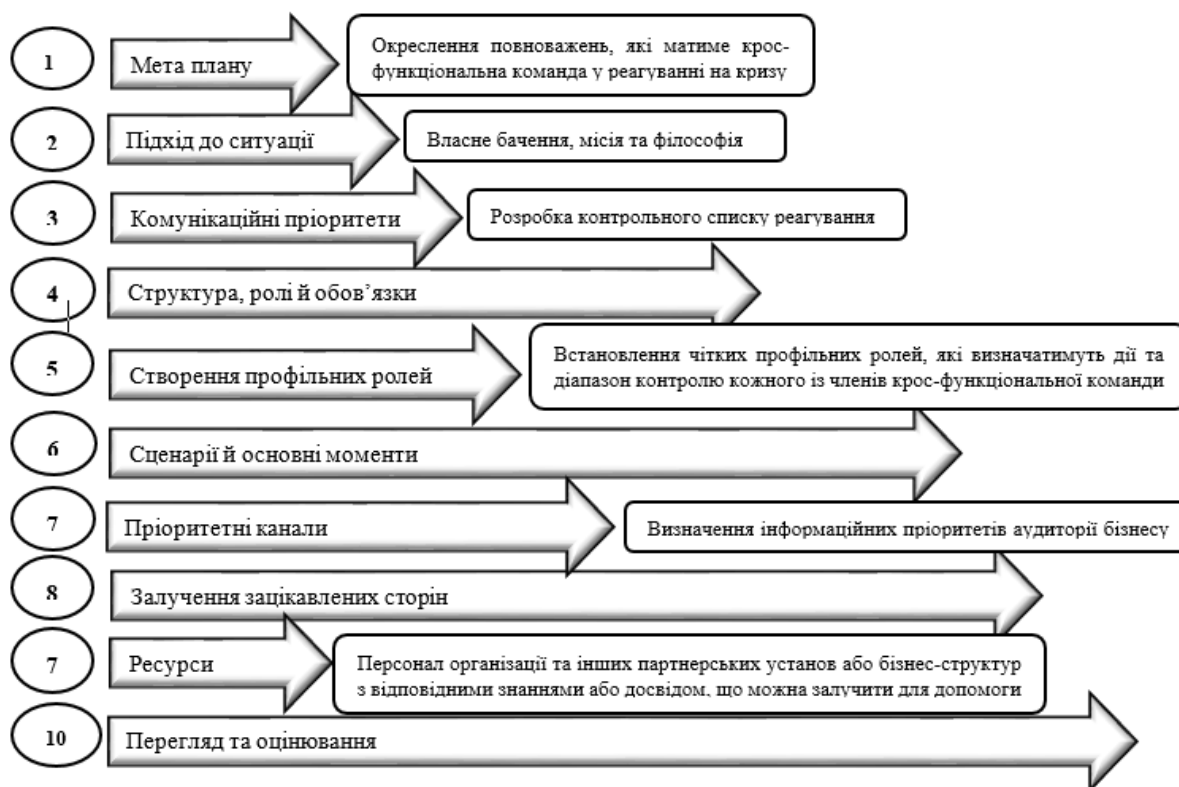
До факторів успіху у майбутньому можна віднести також : наявність нових управлінців – менеджерів високого рівня, здатних вивести організацію з кризи; впевнений розвиток підприємництва і бізнесу – найбільш творчої та ініціативно налаштованої частини населення України; постійний рух уперед. Кризова ситуація – це неочікувана і складна ситуація, що вимагає від керівника постановки завдань та їх виконання за короткий проміжок часу. Водночас переживання кризових ситуацій змінює ціннісні орієнтації організації. Сьогодні менеджери розуміють, що системи запасного шляху в ухваленні рішень набагато потужніші, ніж можуть передбачити раціональні моделі на кшталт моделювання за допомогою аналізу варіантів під назвою «дерево рішень». Базові припущення економіки зіткнулися з новим викликом – нейроеконікою, що вивчає мозок під час ухвалення рішень. Такий підхід оцінює навички міжособистісного спілкування на підставі тверджень людей про їхні знання. Завдяки розробленій шкали соціального інтелекту, що викладена у статті Д. Сівера «Шкала соціального інтелекту Тромсо», соціальний інтелект визначається як «здатність розуміти інших та аналізувати реакції на різні соціальні ситуації» [13]. Але, як зазначає Д. Гоулман, «соціальний інтелект також закликає функції запасного шляху : синхронність та налаштування, соціальну інтуїцію, емпатичну турботу, імпульс до співчуття» [10]. Ідеї про те, що робить людину інтелектуалом у професійному спілкуванні, були б повнішими, якби розглядали ці здібності також.

Бути готовим до кризи – це не лише план накреслений на папері або сформований у комп'ютеризованій базі даних. Важливо як цей план передається, розповсюджується, перевіряється та розвивається далі. Адже кризи можуть мати різні форми, види та рівні. Для формування комунікаційного реагування й розробки плану важливо проаналізувати кризову ситуацію та зрозуміти її анатомію. Виокремлюють дві основні групи криз – це операційні та репутаційні. В операційній кризі компанія може опинитися через події у світі, природні чи штучні катастрофи або ж з вини третьої сторони. Наслідком такої кризи може стати збій у виробничих процесах, процесах постачання, надання послуг тощо. Репутаційні кризи сягають своїм корінням у сприйняття організації, бізнесу або особистості засновника. Вони можуть мати однаковий вплив, як і при операційній кризі: падіння цін на акції, вплив на споживачів, персонал підприємства тощо. Однак стратегії комунікації під час цих криз матимуть суттєві відмінності. Єдиним, що може їх поєднати це відношення між планом кризової комунікації та планом організаційного реагування. Усвідомлюючи, що кожна криза є унікальною, можна в цілому виокремити головні пункти плану кризової комунікації, які необхідні крос-функціональній команді для ефективної взаємодії (рис.3).

Комунікаційний план також передбачає визначення відповідальних за збір фактів у разі їх появи, написання відповідних прес-релізів та визначення місця для проведення прес-конференцій.

Кожен пункт плану – це крок до успішного виходу із кризи. Інколи розробка плану, готового до негайного впровадження, може здаватися завданням, що не можливо виконати. Маючи чіткі цілі разом із реалістичними графіками та достатніми ресурсами, об'єднавши зусилля, команда може

ефективно та результативно досягти поставлених цілей.



**Рис. 3.** План кризової комунікації крос-функціональної команди

Джерело: розроблено на основі [4, с.21-30].

Готуватися до зустрічі з кризою і забезпечити ефективну взаємодію та комунікацію крос-функціональної команди впродовж неї вкрай важливо для усіх бізнес-структур та організацій. Проте, кожна кризова ситуація має свої відмінності та унікальні компоненти, які важко наперед прорахувати. Дієві крос-функціональні команди є тим інструментом, що забезпечить швидку реакцію на зміни в умовах кризи завдяки своїй гнучкості та швидкості реагування. Крос-функціональні команди допомагають забезпечити ефективніше використання ресурсів та зменшити час, необхідний для ухвалення рішень. Крім того, крос-функціональна взаємодія забезпечує більшу гнучкість та швидкість реагування на зміни в умовах кризи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Формування крос-функціональних команд є дієвим інструментом для швидкої реакції на зміни в умовах кризи. Крос-функціональна команда є групою людей з різними навичками та досвідом, які працюють разом для досягнення спільної мети. В умовах кризи, такі команди можуть бути особливо ефективними, оскільки вони забезпечують швидку та ефективну взаємодію між різними функціональними зонами компанії.

Комунікація є ключовим елементом взаємодії в крос-функціональній команді. Члени команди мають регулярно спілкуватися між собою, обмінюватися ідеями та інформацією. Для забезпечення виконання завдань важливо, щоб кожен член команди розумів свої обов'язки та внесок у спільну справу. Це допоможе посилити взаємодію та сприятливу атмосферу в команді. Щоб забезпечити ефективну комунікацію в крос-функціональній команді, можна використовувати різноманітні методи, такі як регулярні зустрічі, спільна робота над проектами, використання спеціальних інструментів для спілкування тощо. Однак, зони відповідальності членів крос-функціональної команди мають бути чітко розмежовані, а перед кожним членом поставлена задача і встановлені терміни її виконання. Варто пам'ятати, що люди є найважливішим складником, який дозволить подолати кризову ситуацію. Формування крос-функціональної команди – це потужний важіль управління. Він утворює енергетичну, ефективну і відповідальну групу людей із значним потенціалом. В дієвій крос-функціональній команді методи роботи відпрацьовані настільки, що вона

стає неформальною, але із суворим дотриманням дисципліни. Маючи пріоритети у підготовці до роботи з кризою такі команди впевнено рухаються і досягають своєї мети. Важливо лише забезпечити якісні крос-функціональні комунікації, це одне з основних умов злагодженої роботи команди.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в оцінці впливу комунікаційної діяльності крос-функціональних команд на успішність створення ефективних стратегій кризових комунікацій.

#### Джерела та література

1. Д'Суза Е. Сьогоднішні лідери – надія на завтра / Пер. з англ. О.Гладког. Львів : Свічадо, 2005. 456 с.
2. Жилінська Л. О. Когнітивне моделювання продуктивності праці на засадах Kaizen технологій та крос-функціональності персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 168-172.
3. Засекина Л. В., Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування : навч. посіб. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 184 с.
4. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків : Фабула, 2023. 200 с.
5. Красноступ В. М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств. *БізнесІнформ*. 2017. № 12. С.430-434.
6. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор. 2017. 218 с.
7. Пінчук Т. А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С.36-40
8. Тимошенко І. І., Соснін А. С. Менеджер організації : навч. посіб. для менеджера. Київ : Європа, 2001. 350 с.
9. Dwek C. *Mindset : The Psychology of Success*. New York: Random House Publishing Group, 2006.
10. Goleman D. *The Social Intelligence : The New Science of Human Relationships*. New York : Bantan Book, 2006. 408 p.
11. Jouany V., Martic K. How to Improve Cross-Functional Collaboration in the Workplace. January 20, 2023. URL: <https://haiilo.com/blog/improve-cross-functional-collaboration-in-the-workplace/>
12. Pratt M.K. Cross-functional team. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/crossfunctional>
13. Sivera D. H. The Tromso Social Intelligence Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2001. N 42. pp.13-19.
14. Sutherland J. J. *The Scrum Fieldbook: Faster performance. Better results. Starting now*. New York: Random House Publishing Group, 2019. 272 p.
15. Woodcock M, Francis D. *The Unblocked Manager. A practical guide to self-development*. Aldershot, England: Wildwood House, 1986. 241 p.

#### References

1. DSuza E. (2005) *Sohodnishni lidery – nadiia na zavtra* [Similar leaders are the hope for tomorrow]. Lviv. 456 p. [in Ukrainian].
2. Zhylynska L.O. (2015). *Kohnityvne modeliuвання produktyvnosti pratsi na zasadakh Kaizen tekhnolohii ta kros-funktsionalnosti personal* [Cognitive modeling of labor productivity based on Kaizen technologies and cross-functionality of personnel]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vol. 11. P. 168-172. [in Ukrainian].
3. Zasiiekina L.V, Pastryk T.V. (2013). *Osnovy psykholohii ta mizhosobove spilkuвання* [Basics of psychology and interpersonal communication]. Lutsk. 184 p. [in Ukrainian].
4. Koulman A. (2023). *Stratehii kryzovykh komunikatsii* [Strategies of crisis communications]. Kharkiv. 200 p. [in Ukrainian].
5. Krasnostup V. M. (2017) *Sutnist i znachennia kros-funktsionalnykh komand u systemi vzaiedodii personalu pidpryiemstv* [The essence and significance of cross-functional teams in the system of interaction of personnel of enterprises]. *BiznesInform*. Kharkiv. Vol.12. P.430-434. [in Ukrainian].
6. Osovska H.V. (2017). *Komunikatsii v menedzhmenti* [Communications in management]. Kyiv. 218 p. [in Ukrainian].
7. Pinchuk T.A. (2015). *Osoblyvosti vplyvu faktoriv na orhanizatsiinu strukturu pidpryiemstva* [Features of the



influence of factors on the organizational structure of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomichni nauky*. Vol. 10. P. 36-40. [in Ukrainian].

8. Tymoshchenko I. I., Sosnin A. S. (2001). *Menedzher orhanizatsii [Manager of the organization]*. Kyiv. 350 p. [in Ukrainian].

9. Dwek C. (2006). *Mindset : The Psychology of Success*. New York: Random House Publishing Group.

10. Goleman D. (2006). *The Social Intelligence : The New Science of Human Relationships*. New York : Bantan Book. 408 p. [in USA].

11. Jouany V., Martic K. (2023). *How to Improve Cross-Functional Collaboration in the Workplace*. January 20. URL: <https://haiilo.com/blog/improve-cross-functional-collaboration-in-the-workplace/> [in USA].

12. Pratt M.K. Cross-functional team. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/crossfunctional> [in England].

13. Sivera D.H. (2001). *The Tromso Social Intelligence Scale*. *Scandinavian Journal of Psychology*. Vol. 42. P.13-19. [in Norway].

14. Sutherland J.J. (2019). *The Scrum Fieldbook: Faster performance. Better results. Starting now*. New York: Random House Publishing Group. 272 p. [in USA].

15. Woodcock M, Francis D. (1986). *The Unblocked Manager. A practical guide to self-development*. Aldershot, England: Wildwood House. 241 p. [in England].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023 р.